



Études de communication

langages, information, médiations

25 | 2002

Questions de terrains

Performance et médiation : un dispositif d'intervention des salariés

Performance and Mediation: A Device for the Intervention of Employees

Jean-Claude De Crescenzo



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/702>

DOI : 10.4000/edc.702

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2002

ISBN : 2-9514961-3-3

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Jean-Claude De Crescenzo, « Performance et médiation : un dispositif d'intervention des salariés », *Études de communication* [En ligne], 25 | 2002, mis en ligne le 16 mars 2009, consulté le 20 avril 2019.
URL : <http://journals.openedition.org/edc/702> ; DOI : 10.4000/edc.702

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

© Tous droits réservés

Performance et médiation : un dispositif d'intervention des salariés

Performance and Mediation: A Device for the Intervention of Employees

Jean-Claude De Crescenzo

- 1 Pour organiser son action et celle de son entreprise, le dirigeant fait le plus souvent référence au marché. Plus précisément, le dirigeant construit une représentation du marché, au travers de ses schémas cognitifs et de ses multiples logiques : économiques, industrielles, patrimoniales, sociales... Il construit, de fait, une « banque de données cognitives » qui constitue son univers stratégique et induit une représentation du rôle que joue ou peut jouer son entreprise (Silvestre, 1998). Ce rôle devient le référentiel pour se repérer et servir de base à l'action collective. La logique du dirigeant s'oriente vers une recherche de compétitivité stratégique, subordonnée à une vision adaptative et normative aux contraintes du marché. Espace de lecture du marché, mode de repérage pour la démarche stratégique et performance subjective se construisent sur des représentations univoques du dirigeant. L'action collective, celle des salariés principalement, aura ensuite à charge de transformer cette vision en activité de production.
- 2 De façon symétrique, c'est aussi à partir de logiques issues de leur propre univers stratégique que les salariés fondent leurs capacités à l'action collective. Cet univers stratégique (dont les composantes ne sont évidemment pas les mêmes que celles du dirigeant) conduit aussi à un espace de lecture de leur rôle dans l'organisation. C'est par cette lecture qu'ils vont adopter un mode de repérage avec lequel ils construiront ou non des coopérations pour transformer les buts de l'entreprise en activité (de Crescenzo et Silvestre, 1998).
- 3 Si nous observons une analogie au niveau de la démarche (et seulement au niveau de la démarche) entre salariés et dirigeants, nous constatons que les définitions de la performance données par les uns et les autres sont largement subjectives. En l'absence de références partagées, chaque catégorie d'acteurs (le dirigeant, les salariés) fait valoir sa

vision de la performance. Bien entendu, nous ne saurions mettre à égalité devant l'accès à l'information stratégique les deux groupes d'acteurs en question. Et de ce fait, nous assistons bien à une monopolisation par les équipes dirigeantes du mode de repérage de l'entreprise, qui gèle la contribution des salariés à la réflexion stratégique. Un référentiel commun sur la performance est-il donc possible ? Sur quelles bases peut-il être construit ? Et à quelles conditions peut-il être partagé ?

Les outils de gestion au secours de la prescription

- 4 Plus l'environnement tend à l'incertitude et plus nous observons, dans les organisations centrées sur la vision du dirigeant, un renforcement des formes de gestion typiques de l'organisation taylorienne, consistant d'une part à isoler les coûts directs des coûts indirects et d'autre part à dissocier le coût et la valeur (Veltz et Zarifian, 1994). Des éléments centraux de la relation au client font l'objet d'indicateurs et de traitements séparés dans l'entreprise. Pour exemples : les coûts d'un côté, les délais et la qualité de l'autre. Ou bien encore des objectifs individualisés par service qui entraînent des formes de concurrence interne et favorisent la non-maîtrise d'indicateurs globaux. Nous observons également que les entreprises ont plutôt tendance aujourd'hui à poursuivre la centralisation des données et des actions et à vouloir palier le désordre créé par la dissociation pensée/action, par des normes et des procédures de plus en plus contraignantes.
- 5 Les critères de gestion puisent largement dans des cultures venues d'ailleurs et s'imposent comme des données accomplies, indiscutables et indiscutées : zéro défaut, zéro stock, juste-à-temps, industrialisation, centres de profits, etc. Des méthodes d'organisation du travail, importées clés en main (kanban, kaisen, tqm) construisent peu à peu une nomenclature de procédures visant à insérer l'intervention des salariés dans un cadre pré-défini, dans l'espoir de limiter les aléas et les dysfonctionnements d'une part et de procéder à une amélioration continue des processus d'autre part. Ce cadre destiné à limiter les effets de l'incertitude et les événements de la production est construit en fonction de la capacité de lecture du dirigeant et des états majors, sur la partie prévisible du comportement des marchés et des concurrents. Cette vision surdéterminante de la part du dirigeant doit être ensuite, relayée par un encadrement qui subit le plus souvent les mêmes formes d'exclusion des décisions stratégiques que les salariés.

La réaction de salariés déroutés

- 6 La position dominante du système de représentations du dirigeant liée à la non-lecture du marché, place le plus souvent la valeur travail comme une ressource activable en cas de besoin, au même titre que les autres ressources disponibles de l'entreprise. Ici l'acteur est traité comme objet séparable du travail qu'il produit. Sa réponse est sollicitée à grand renfort de politiques de communication et dispositifs de motivation aux contenus des plus variables. La participation des salariés dans la définition du travail et de son organisation fait maintenant l'objet d'un large consensus. Pour autant, ce consensus interroge sans cesse la réalité de cette place, et notamment le point de vue des salariés sur la performance et ses critères d'évaluation.

- 7 Le management participatif né dans les années 80 pour adapter les organisations à la guerre économique et mettre à jour la manière dont les opérateurs répondent à différents types d'incertitude (Borzeix A. et Linhart D., 1988) a sous de multiples formes, donné l'illusion qu'il suffisait de créer un cadre d'intervention des salariés pour que cette intervention ait réellement lieu. En cantonnant les salariés à la seule dimension résolutoire, le management participatif n'a eu d'autre recours que de produire des réponses ad hoc à des problèmes circonscrits. Même si les pratiques participatives constituent un réel espace de créativité et d'autonomie contrôlée, force est de constater que tout en favorisant l'avènement d'une nouvelle culture d'entreprise (Gautrat-Mothé, 1986), elles ne contribuent que très faiblement à l'amélioration de l'espace de lecture du dirigeant.
- 8 Les salariés perçoivent constamment le risque d'un détournement de leurs potentialités, sans possibilité de négocier les bénéfices espérés (économiques et sociaux) d'une meilleure efficience de l'entreprise. Ils arbitrent en permanence entre les deux termes d'une double contrainte : en se dévoilant, ils favorisent la rationalisation des tâches au profit presque exclusif des logiques de performance économique-financière, avec les conséquences négatives que cela peut entraîner sur leur propre situation ; en adoptant des attitudes de retrait, ils diminuent le potentiel de compétitivité de l'entreprise et ses conséquences positives sur les conditions de travail, l'emploi et les salaires, points particulièrement sensibles en PME/PMI. L'histoire de la participation des salariés (Borzeix et Linhart, 1988 ; Martin, 1989-1994 ; Marty, Sainsaulieu et Tixier, 1983 ; Coutrot, 1999) montre que cette contradiction construite sur le conflit d'intérêts inhérent aux rapports de classes, n'a jamais été réellement surmontée. La question est donc de savoir si un dispositif serait de nature à opérer une médiation des représentations issues des différents points de vue entre stratégie et travail, entre dirigeants et acteurs, portant sur le mode de repérage de l'entreprise (de Crescenzo et Silvestre, 1998).
- 9 Si en effet, les processus participatifs ont, dans notre point de vue, pour ambition de co-construire la performance, celle-ci ne s'opère qu'à partir d'une définition univoque donnée par le dirigeant. Nous sommes placés ici dans un contexte de dichotomie pensée-action. L'organisation reste assujettie au penseur stratège dont elle est censée mettre en œuvre ses décisions. Les représentations du dirigeant se confrontent à celles des salariés. Toutes agissent dans le même espace sans pour autant interagir, dans la mesure où les déterminants que sont l'environnement, l'entreprise, l'entrepreneur sont surdéterminants et marginalisent l'angle de vue du travail. L'acteur est ici un acteur agissant et non pensant. Absent de la possibilité d'une lecture conjointe des déterminants de l'entreprise, il dispose d'une faible capacité à contribuer à la définition de la performance. Il est seulement censé dans le cadre d'une organisation prédéterminée, mettre en œuvre des actions conduisant à la performance.

Un exemple de détournement stratégique légitime

- 10 Cette question de l'écart entre modes de repérage du dirigeant et des salariés est particulièrement bien illustrée par l'exemple d'un terrain actuel de recherche. Dans cette entreprise industrielle X, la décision du dirigeant d'orienter la production vers la standardisation des produits se trouve presque systématiquement détournée par les salariés qui continuent de fabriquer des produits spécifiques et personnalisés. Ce détournement se construit, « en toute légitimité » suivant les possibilités offertes par le

jalonement industriel. La longueur de ce jalonement (il faut de 8 à 18 mois pour fabriquer un produit à l'unité) favorise les interventions du client et ses demandes de particularisation du produit. La longueur du jalonement et les demandes du client vont faciliter l'application de savoir faire individuels et collectifs des salariés, dans la perspective de construire un produit performant au regard de leurs représentations de la performance. Selon eux, en effet, la performance repose sur du produit personnalisé et fortement technicisé, seul avantage concurrentiel dont disposerait l'entreprise face à ses concurrents. Ce point de vue concernant la personnalisation des produits est partagé par la direction commerciale qui en tire un argument décisif de vente sur un marché restreint et dominé par des majors.

- 11 Pour le dirigeant de l'entreprise, une autre vision doit prévaloir : il faut industrialiser pour rationaliser et baisser les coûts. C'est selon lui le seul moyen de gagner des parts de marché, sur un créneau étroit, en baisse constante. Pour les salariés (tous statuts confondus) la demande du client est souveraine et ils disposent d'un niveau technique élevé, capable de satisfaire à cette demande. Cela correspond à leur vision du marché et à leur stratégie professionnelle. Nous sommes en présence de représentations qui ne s'ajustent pas (et probablement d'enjeux sociaux implicites en matière de préservation de l'emploi) parce que, selon notre hypothèse de travail, le mode de repérage de cette entreprise ne fait pas l'objet d'une confrontation entre univers stratégiques respectifs.
- 12 Cet écart concernant la divergence de points de vue entre groupe dirigeant et groupe salariés est géré de la manière suivante :
 du côté groupe dirigeant (comité de direction), nous observons un double mouvement : d'une part, la mise en place d'un arsenal de procédures pour guider l'action de chaque secteur intervenant, avec des systèmes de contrôle entre secteurs. Par exemple, il ne faut pas moins de 5 signatures de services différents pour valider une commande client. Une réunion de lancement de projet regroupe les principaux membres de l'encadrement intervenant dans le jalonement industriel. La participation des salariés à cette réunion est inexistante. Le lancement d'une affaire est donc de ce fait fortement encadré et contrôlé. Nous assistons en somme, à un fonctionnement organisationnel largement en vigueur dans les entreprises tayloriennes.
- 13 D'autre part, des dispositifs de communication sont représentés principalement par le journal d'entreprise (bimestriel) et la lettre d'information (bimestrielle) en alternance, avec des articles signés par les membres du comité de direction. Ces articles insistent particulièrement sur la nécessité stratégique d'industrialiser pour assurer la performance de l'entreprise et sa survie sur le marché. Cette politique de communication est ensuite relayée par l'encadrement hiérarchique au travers du management quotidien.
- 14 Cette volonté d'aller vers la standardisation, nécessaire à l'industrialisation, se heurte à des stratégies professionnelles solidement ancrées dans l'entreprise. Tel que nous l'avons indiqué, les interventions du client avec l'accord du commercial chargé de l'affaire vont contribuer à modifier la commande initiale. A ces interventions, s'ajoutent celles d'innovateurs, techniciens d'études soucieux de faire valoir leur capacité de conception ou des chargés de dossiers, pour qui toute innovation amont crée son double en aval.
- 15 Nous sommes donc ici en présence d'une contradiction majeure : une entreprise organisée suivant des principes tayloriens qui souhaite standardiser une production traditionnellement issue de groupes de salariés contestant cette standardisation. Le groupe dirigeant et son management intermédiaire vont insister dans les supports et outils de communication (journaux, notes de services, réunions inter-services, etc.) sur le

développement des coopérations entre salariés pour assurer la faisabilité d'un produit devenu instable par le jeu des interventions postérieures au cahier des charges.

Coordinations, coopérations et séparations

- 16 La question des coopérations n'est pas nouvelle, même si sa théorisation est relativement récente, au regard de l'histoire industrielle. De la cueillette et chasse primitives aux premières expériences du travail coopératif de la manufacture du XIX^e siècle, la coopération a été considérée comme centrale, dès lors que les problématiques du travail collectif et de la production en série ont été posées (fin du XIX^e siècle). Mais la coopération ne se pose pas comme un acte naturel, allant de soi. L'objectivation de cet acte est nécessaire à son accomplissement, parce qu'elle est paradoxalement un acte où la subjectivité de chacun agit. La coopération, en tant qu'elle efface les bornes de l'individualité, contraint chaque acteur à un double mouvement : opérer une mise en relation avec le collectif et consolider sa propre place pour éviter une forme de dissolution personnelle. La coopération ne s'envisage qu'avec le renforcement de sa propre individualité, là où les directions demandent au contraire une « mise en parenthèses » de son propre espace, nécessaire à la formation d'un espace collectif. L'histoire industrielle n'a pas toujours eu besoin de reconnaître cet espace intersubjectif au sens où la coordination a été longtemps suffisante. Ainsi nombre de politiques de management accordent une importance dominante à la coordination des tâches, et donc évaluent la compétence des acteurs à leur capacité à former une chaîne resserrée pour mieux maîtriser les aléas. Plus les processus industriels sont devenus complexes et plus l'interdépendance entre services et acteurs a rendu la coordination insuffisante, parce que laissant peu de place à l'autonomie et à l'ajustement mutuel. Mais, une intensification des échanges se produit au fur et à mesure que l'entreprise spécialise ses fonctions et multiplie les lieux d'expertise. La coopération se construit sur un partage des objectifs et une vision commune des ressources à allouer aux actions. De la coordination (ordonner ensemble) il faut passer à la coopération (opérer ensemble). Ce qui sépare ces deux notions se situe dans l'espace d'intersubjectivité dans lequel chaque acteur en présence va pouvoir exercer un « libre arbitre ». Le contexte organisationnel va influencer le comportement coopératif et le distribuer en versions :

une coopération version « pauvre » dans laquelle les dimensions de coordination sont complétées par le partage des informations, la relation directe (sans détour hiérarchique) la contractualisation, et l'ajustement mutuel. Dans nombre de cas, cette forme de coopération est suffisante, au seul regard du processus industriel.

une coopération version « riche » qui suppose des remises en cause plus fortes de l'organisation. Dans cette version, il s'agit d'élaborer des accords durables entre parties, en intégrant des dimensions fondamentales : la définition d'objectifs communs, et des ressources à allouer, la maîtrise du « jugement » de ces actions, la possibilité de définir les formes d'une compréhension mutuelle (Zarifian, 1997).

- 17 Dans notre exemple de l'entreprise X, à partir de 1983, la désorganisation des marchés et la perte de niches captives impliquent pour l'entreprise deux dimensions supplémentaires : une intensification de la réactivité et une intégration des fonctions pour abandonner les systèmes lourds et rigides qui ne correspondent plus à la complexité des problèmes à résoudre. Suit à cette période, une spécialisation des tâches qui va rendre de plus en forte l'interdépendance entre services. La coordination ne suffit plus, il faut recourir à la participation des acteurs pour compléter ce que l'organisation du travail

n'avait pas prévu : la gestion de la complexité et son cortège d'aléas. La mainmise de l'encadrement n'est plus suffisante pour assurer la coordination : l'information de production devient de plus en plus envahissante et la supervision de contrôle (l'encadrement intermédiaire) n'assure pas à elle seule le partage des informations. C'est en partie sur cette base que naîtra dans d'autres entreprises le management participatif. L'entreprise X fera un autre choix en accentuant la « nucléarisation » de l'organisation et en spécialisant les fonctions et les unités. La justification de rationalisation du processus se traduit par une accentuation de la division du travail et donc de la division du pouvoir, pour mieux contrôler les interfaces. Les salariés seront invités à coopérer, essentiellement dans les passages de relais.

- 18 A partir de 1986 une nouvelle politique va être impulsée visant à promouvoir une plus large participation des salariés, mais dans un contexte organisationnel presque inchangé, alors que le marché est entrain de poursuivre sa restructuration. Au-delà des conséquences économiques de cette restructuration, le process de travail est lui aussi en train de se modifier et globalement nous assistons à 3 tendances : des contrats de plus en plus difficiles à obtenir, des offres de plus en plus particularisées et une organisation du travail en voie d'obsolescence. Un changement profond n'étant pas à l'ordre du jour, l'organisation va tenter de réagir en laissant une plus grande autonomie aux salariés, en s'orientant faiblement vers une organisation par projets (en fait une organisation par affaires) et en laissant libre cours aux coopérations version « pauvre » pour résoudre ce qui ne peut pas être fait : modifier l'organisation du travail susceptible de créer des coopérations version « riche ». Les conséquences de cette difficulté à s'adapter seront lourdes : d'une part, les marchés deviennent de plus en plus instables et contraignent à des innovations autant techniques que commerciales, et d'autres part, l'organisation du travail n'arrive pas à trouver les réponses ad hoc à cette évolution des marchés. L'insécurité devient multiforme : plans sociaux, expériences organisationnelles avortées, encadrement dérouté, tissu social affaibli et restructuré.
- 19 Cette insécurité va devenir un terrain propice à un double mouvement des conduites : le repli sur soi et son corollaire, l'individualisme. C'est sur ce double mouvement que vont se construire les coopérations dans leur version pauvre. Ce contexte accompagne ce que nous pourrions considérer comme un dépérissement identitaire. Les anciennes solidarités dans un environnement stable vont laisser la place à des situations où chacun va devoir « tirer son épingle du jeu » pour continuer d'exister. Mais cet état ne peut durer sans que la collectivité ne se mette en danger. Ces coopérations limitées forment une réponse transitoire. C'est sur cette insatisfaction que se construisent les séparations d'objectifs de chacun ou de chacun des services. Le cadre formel n'étant plus suffisant pour résoudre l'incertitude, la régulation de contrôle (Reynaud, 1988) n'étant plus opérante, les acteurs vont devoir inventer leurs propres formes de régulation.

La performance de l'entreprise, un objet de médiation ?

- 20 Pour illustrer ces nouvelles formes de régulation issues à notre sens de l'incertitude stratégique dans laquelle l'entreprise X est placée, nous avons mis en exergue deux groupes d'acteurs : le groupe des ingénieurs et techniciens commerciaux, et le groupe des ingénieurs et techniciens industriels (sachant que ce groupe se distingue en sous-

groupes) parce qu'ils interviennent fortement dans le processus de détournement stratégique qui nous sert de toile de fond. Par ailleurs ces deux groupes présentent certaines caractéristiques communes d'appartenance à un même corps.

- 21 Dans la tradition culturelle du corps des ingénieurs nous retrouvons une catégorisation schématisée telle quelle est apparue au fil du temps. Une première catégorie issue du modèle de l'ingénieur militaire des XVI^e et XVII^e siècles, passionnée de techniques et d'ingéniosité des mécanismes, placés dans un contexte d'innovation et de créativité permanentes, structurant de manière dominante leur activité. Les ingénieurs civils du XVIII^e siècle que nous assimilerons à la catégorie des ingénieurs industriels, sont plutôt concernés par les grands travaux et les formes de mise en relation des hommes entre eux. Il ne s'agit plus ici de faire preuve seulement de créativité, mais de mettre en place un processus de constitution de la société des hommes. La troisième catégorie concerne les ingénieurs organisateurs de la fin du XIX^e siècle, qui annonceront les ingénieurs de l'organisation taylorienne, dans laquelle le « gouvernement des choses se substitue au gouvernement des hommes ». il s'agira pour eux de permettre la production en série, aux meilleures conditions, dans un processus capable d'assurer un compromis entre les intérêts du patronat et ceux des salariés. Cette catégorisation sommaire que nous indiquons ici est nécessaire selon nous pour faire apparaître les différences notoires dans le corps des ingénieurs de l'entreprise X.
- 22 *Les ingénieurs et techniciens commerciaux (ITC)*, présentent des caractéristiques ambivalentes : certains membres sont présents dans l'entreprise X parfois depuis trente ans et agissent fortement sur la base de l'expérience. D'autres sont au contraire jeunes (moins de 35 ans) et disposent d'une formation initiale solide. Tous sont fortement tournés vers le marché et subissent les évolutions de la demande. L'étroitesse du marché qui leur est proposé (3,5 %) leur donne une faible latitude pour arbitrer totalement sur les commandes et sur la relation au client. Plusieurs signatures sont nécessaires pour enregistrer une commande, en fonction de critères, dont certains peuvent d'ailleurs être contournés par les signataires eux-mêmes, au nom de raisons acceptables par la collectivité, bien entendu. Les ingénieurs et techniciens commerciaux sont globalement perçus comme ayant un niveau technique insuffisant, qui nécessite un contrôle *a priori* sur l'état de risque de la commande. Ce niveau technique constituera ensuite, tout au long de la chaîne de travail, un motif régulier de débats voire de conflits. Il sera fréquemment reproché aux commerciaux de ne pas savoir résister aux demandes multiples des clients. Nous verrons plus loin que nous analysons différemment ce « manque de résistance ».
- 23 L'autonomie des ingénieurs et techniciens commerciaux est variable suivant la nature des commandes. La variabilité de cette autonomie les contraint à des modes relationnels et des caractéristiques relationnelles spécifiques. Leur dépendance à l'égard des ingénieurs et techniciens industriels est très forte, dépendance vécue de manière ambivalente.
- 24 *Les ingénieurs et techniciens industriels* constituent la partie aval des ingénieurs de production (Bureau d'études, Méthodes, Achats, Logistique, Production). Ils se trouvent placés dans la double situation d'être à la fois la garantie d'une commande techniquement « faisable » et supportable (en délais, en technique, en savoir-faire, etc.) par l'usine. Les ingénieurs et techniciens industriels sont placés là en situation de ressources, d'arbitres et de cautions. Une alliance objective du point de vue des métiers de l'ingénierie s'installe, dès lors que la commande acceptée devra sortir, et ce dans des conditions économiques parfois limites. La forte concentration des pouvoirs décisionnaires dans ce groupe des ingénieurs joue ici un rôle pivot et renvoie les autres secteurs de l'entreprise

au rang de fonctionnels devant assurer la fabrication, sans avoir pu discuter de sa faisabilité.

- 25 Mais l'opposition entre ingénieurs n'est pas aussi frontale que cela. Une catégorie intermédiaire, les ingénieurs de conception, vient troubler le face à face traditionnel entre ingénieurs commerciaux et ingénieurs de production. Il s'agit des ingénieurs de conception, chargés de mettre au point les spécifications techniques avant le passage du produit dans le bureau d'études.
- 26 Deux points peuvent rendre ici compte de l'alliance objective des commerciaux et des ingénieurs de conception et de leur relatif isolement du reste de l'entreprise. D'une part, compte tenu de l'étroitesse du marché, les compétences techniques des ingénieurs de conception seraient de nature à valoriser le travail des ITC auprès de leurs clients. Les ITC ont donc tout intérêt à présenter des offres sophistiquées et les plus particularisées possible. Les ingénieurs de conception, par nature opposés au travail routinier et répétitif, en ce qui les concerne, ont intérêt à faire valoir la technique comme facteur de différenciation et d'aider l'ITC à valoriser son offre. La particularisation du produit et la recherche de la meilleure solution technique vont influencer la suite du processus de production, sans que les services intervenants puissent modifier les spécifications du départ. De la sorte, les ITC ne maîtrisent jamais les délais qu'ils devront garantir à leur client, parce que ces délais leur échappent. Ils appartiennent à d'autres secteurs qui vont à leur tour faire valoir d'autres arguments et d'autres logiques professionnelles.
- 27 En ce sens, l'entreprise a construit cette organisation pour prendre en compte, à la fois les demandes de plus en plus exigeantes du client, et anticiper la satisfaction client en offrant des produits sophistiqués. Mais cette manière de construire l'offre présente d'autres intérêts stratégiques. Faisons le détour par la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991), pour voir comment, chacun, à partir du même principe qui unifie les membres, développe une logique d'action qui lui est propre, élabore des formes de justification de son action, et passe accords et compromis avec les autres groupes. Dans une typologie que nous empruntons, chaque salarié appartient principalement à un « monde » qui le définit, autant par la culture que par les objets et situations qu'il produit. Un monde est composé d'individus qui agissent sur la base de représentations et d'un registre de principes communs. Cette catégorisation nous intéresse au sens où elle ne réifie pas les individus en les réduisant à des comportements reproductibles, et d'autre part, parce que la forme dont les « mondes » communiquent entre eux est un objet d'étude important pour les coopérations. Ce cadre méthodologique nous est apparu nécessaire pour opérer des distinctions dans un corps professionnel de statuts identiques. Nous avons classé les ingénieurs et techniciens commerciaux dans le « monde marchand », les ingénieurs de conception dans le « monde de l'inspiration », les ingénieurs de production dans le « monde industriel », et les ingénieurs chargés du suivi du contrat dans le « monde civique ». Chaque monde fonctionne autour d'un principe supérieur commun, propre à son monde, et que nous catégorisons de la manière suivante :
 - le monde marchand : la lutte contre la concurrence
 - le monde de l'inspiration : le rejet des normes et la création
 - le monde industriel : la qualité et la performance technique
 - le monde civique : le débat et le contrat.
- 28 Ce choix méthodologique s'est imposé au fil de notre travail de recherche dans l'entreprise X, comme préalable à l'analyse des représentations des acteurs autour de

l'objet performance. Il nous sert de cadre à la compréhension des formes d'accords que les salariés construisent dans le travail, et, dans le cas qui nous occupe, dans leur débat à distance avec la direction d'entreprise, concernant l'industrialisation des produits.

Mondes sociaux et construction d'accords

- 29 *Le monde marchand* composé des ingénieurs et techniciens commerciaux, est organisé autour d'un principe unifiant : « enlever » une affaire à la concurrence. De ce principe découle d'autres principes qui contribuent bien sûr à forger la culture commune des ITC et la nature des relations entretenues avec les autres services. Pour gagner une affaire, compte tenu de l'étroitesse du marché et du positionnement de l'entreprise, c'est la proximité aux besoins des clients alliée à une bonne performance technique du produit qui va faire la différence. Dans un tel contexte, l'ITC a tout intérêt à obtenir la meilleure performance des services alliés, particulièrement le monde de l'inspiration, où en tous cas, le brider le moins possible, quitte à le déplorer par la suite. Ce monde agit dans un état de fragilité extrême. Il est à la fois aux prises avec une clientèle exigeante, et avec les ingénieurs de conception véritables détenteurs du métier de l'entreprise. L'ITC est pris sous le feu de multiples contraintes, dans une autonomie limitée et sans pouvoir décisionnaire (puisque technique) de nature à limiter d'autres formes de pouvoir. De la sorte, il est placé sous des tirs croisés multiples, dont les dernières salves auront lieu en production.
- 30 *Le monde de l'inspiration* composé des ingénieurs de conception, agit lui aussi dans un double contexte. Face à des contraintes commerciales peu serrées par la faible marge de manœuvre des commerciaux, il peut développer sa capacité de création. D'autant qu'il jouit d'une large autonomie, de zones incontrôlables par la règle, et la stratégie de l'entreprise étant faiblement affirmée, il peut contribuer à mettre en place le véritable savoir-faire différenciateur de l'entreprise. Ajoutons à cela que le fort taux d'ancienneté a cristallisé des positions et des comportements, jusqu'à les rendre culturels par leur récurrence. S'il y a convergences de critiques vis-à-vis d'eux, il y a aussi un profond respect voire admiration pour ceux qui sont capables de présenter des savoir-faire techniques inattendus. Ce monde agit la plupart du temps en faible prise avec la règle de contrôle et se tire de la plupart des négociations internes en faisant valoir sa haute technicité, que personne ne conteste par ailleurs. Cela est d'autant plus légitime que de nombreuses affaires ont été gagnées grâce à leurs compétences.
- 31 *Le monde industriel* représenté ici principalement par les ingénieurs des Bureaux d'Études, Méthodes, Achats, Logistique et Production constitue le point médian des deux autres. Il est avant tout soucieux de la faisabilité réelle du produit. Il sera donc garant de la performance technique, de sa traçabilité industrielle, et pour cela devra arbitrer entre créativité technique, solvabilité commerciale et opérationnalité en production. Il est donc à la fois « coincé » entre le potentiel créatif du monde de l'inspiration dont il dénonce la trop large autonomie et une attitude de reconnaissance envers cette même créativité, véritable outil de vente de l'entreprise. Il est donc enclin à favoriser la performance technique tout en essayant de normaliser cette performance pour la rendre reproductible à moindre coût. Ils constituent le bastion « sécuritaire » de l'entreprise en instruisant de la vigilance à chaque niveau, au risque de passer pour rétrograde. Ce monde industriel sait qu'il va devoir gérer des contraintes qui lui échappent, dans la mesure où ils sont souvent placés en situation d'aval, ce qu'ils regrettent unanimement. Il est le monde de

l'expérience et travaille souvent sur la base des enseignements du passé, passé si faiblement capitalisé dans l'entreprise à son avis. Son mode relationnel est souvent construit sur la nécessité d'arbitrer au regard de la politique industrielle de l'entreprise, et sur l'anticipation des problèmes de gestion de ressources humaines consécutifs aux négociations entre le monde marchand et le monde de l'inspiration.

- 32 *Le monde civique* composé d'ingénieurs et techniciens chargés d'affaires, se caractérise par l'adhésion à la règle collective. Le respect du rôle de chacun et des engagements conditionnent le bon déroulement industriel. Il est le garant de la coordination et construit sa propre action en fonction des éléments fournis par les autres intervenants. Placé au carrefour d'autres mondes dont il doit tenir compte pour l'accomplissement de sa tâche, il va devoir opérer des ajustements permanents en fonction de la règle qu'il se reconnaît. Cette règle étant collective, il va s'attacher à ce qu'elle soit définie par les participants au processus. Mais qu'intervienne un aléas ou un dysfonctionnement, et il jugera de la pertinence des réajustements en fonction, non pas de la nouvelle situation créée, mais de la convention qui a été préétablie après accord des parties. Cette situation charnière lui confère souvent un rôle de « gardien du temple » de ce qui a été dit ou fixé par le collectif et son intervention se fera à partir de cette convention. Lorsque l'on constate par exemple la manière dont s'établit le jalonnement de fabrication et les multiples interventions et modifications qu'il reçoit en cours de route, on comprendra aisément que les membres de ce monde soient placés en situation de « pompiers », écartelé entre la règle initiale qui lui sert de loi et la nouvelle règle spontanée qu'il convient de créer pour gérer l'actualité.
- 33 Chacun de ces mondes est animé par des représentations de la qualité du produit, du traitement de l'affaire et au-delà, de la performance de l'entreprise, qui conditionnent son registre d'action et la construction d'accords de coopération, préalables à tout échanges de vues, débats et négociations avec la direction de l'entreprise. Le contenu de cette négociation, tant entre salariés, qu'entre salariés et direction, dépasse le cadre trop strict de la performance financière de l'entreprise. Cette négociation est aussi à vocation technique avec les interventions professionnelles tout au long du processus de fabrication. Cette technicité recouvre d'autres enjeux, professionnels, sociaux, culturels, historiques, en se présentant comme une donnée non négociable avec la direction d'entreprise. La performance telle que vue par les salariés est aussi un enjeu capital, puisque selon eux, elle est de nature à assurer le devenir de l'entreprise et à préserver l'emploi. Dans le passé, l'entreprise s'est toujours adaptée en ajustant l'effectif à la baisse du marché ou de sa performance. (5 plans sociaux en 10 ans et réduction de 50 % de l'effectif). La question de l'emploi est donc un sujet sensible et la crainte d'une industrialisation comme source de chômage est présente à tous les esprits. L'insistance portée sur la personnalisation du produit à la demande du client tient lieu de garantie pour maintenir l'entreprise en état de compétition internationale.
- 34 La négociation de la performance n'est donc pas immédiatement frontale entre salariés. Elle fait l'objet de débats internes, et c'est le résultat de ces débats tout au long du processus qui va devenir le support de la négociation avec la direction. Suivant la caractéristique principale de la commande (son délai, sa qualité, sa technicité, son prix...) c'est un groupe de salariés (un monde) qui proposera son point de vue à la négociation avec les autres mondes comme avec la direction. La performance se présente donc au moins à deux niveaux :

au niveau de la performance partielle du produit, où chaque monde tente d'imposer son point de vue ;
 au niveau de la performance globale de l'entreprise, où les salariés réconciliés autour du principe supérieur commun, tentent de faire valoir leur point de vue auprès de leur direction.

- 35 Dans l'exemple de l'entreprise industrielle X, les salariés réagissent en faisant référence à leur propre espace de lecture au sein duquel ils ont une représentation du rôle que doit jouer leur entreprise. Ce rôle est proche de celui qui dans le passé a fait la réussite de cette PMI. Il repose sur des avantages concurrentiels tels que : proximité au client, produit personnalisé, innovations techniques, qualité voire « sur-qualité » du produit. À travers ce rôle, les salariés déterminent un mode de repérage favorable à leur registre d'action. Ce mode de repérage comprend ce que les sciences de gestion nomment la raison d'être de l'entreprise, son métier, son projet, son mode d'organisation. Les salariés privilégient donc un registre d'action qu'ils estiment le plus favorable à la performance de leur entreprise sur son marché.
- 36 Le dirigeant adopte dans l'exemple un point de vue quelque peu différent dans la mesure où pour organiser son action et celle de l'entreprise, il fait référence à une relation au marché, à l'aide de laquelle il construit son mode de repérage. Nous résumons ici son analyse : un marché mondial dominé par trois leaders détenant environ 70 % du marché et une multitude de petites entreprises se partageant les 30 % restants, chacune d'elles ne dépassant pas 3,5 %. Les trois leaders fabriquent des produits de série, quand les autres tentent de s'adapter aux demandes de leurs clients. La récente intégration de l'entreprise X dans un puissant groupe allemand lui donne une chance et des moyens inespérés pour engager la démarche d'industrialisation.
- 37 On constate aisément que les grilles de lecture utilisées par les salariés et le dirigeant ne sont pas immédiatement compatibles. Pour faire en sorte qu'elles deviennent cohérentes, que l'action collective transforme en activité les buts du dirigeant, une médiation est nécessaire. Elle vise à élaborer un mode de repérage compris et utilisable par les différents acteurs de l'entreprise pour donner sens à l'action individuelle et collective. Mais ce mode de repérage ne peut se construire sans que les représentations des salariés de la performance de l'entreprise ainsi que la manière dont ils construisent des accords ne soient intégrées.
- 38 En ce sens, dans l'entreprise X, la vision du dirigeant et l'action stratégique qui en découle ne peut avoir une influence fondamentale sur la performance de l'entreprise, dès lors que le mode de repérage qui sous-tend l'action collective n'inclut pas le mode de repérage des salariés.
- 39 Notons que cette médiation ne porte pas sur l'ensemble du mode de repérage dont certains éléments restent du ressort du dirigeant propriétaire (par exemple le patrimoine, les alliances...) ; mobiliser la place du travail pour la médiation du mode de repérage n'est pas l'assimiler au rôle du dirigeant dont les salariés attendent qu'il joue son rôle de stratège.

Conclusion

- 40 Dans le cas de l'entreprise X, avec ses caractéristiques particulières (fabrication à l'unité sur un temps long) les débats et les enjeux des salariés autour de la performance de leur entreprise traversent en permanence leur action quotidienne. Il ne s'agit pas seulement

des débats pour effectuer le travail dans les meilleures conditions possibles, mais aussi de faire valoir les intérêts particuliers des mondes qui la composent. Cette stratégie d'accords entre mondes n'est solvable qu'au nom d'un principe supérieur commun non négociable : le refus d'une industrialisation des produits qui mettrait en danger la collectivité professionnelle. En ce sens, les salariés arbitrent en permanence autour des différentes représentations de la performance de l'entreprise. Cet arbitrage leur sert de mode de repérage interne et conduit leur action. Il vient s'opposer implicitement à la prescription du dirigeant de l'entreprise. La communication mise en place dans cette entreprise pour contourner ou détourner la difficulté est avérée inopérante. Elle vient en effet prendre place dans un champ idéologique qui n'intègre à aucun moment la culture des acteurs au travail. La performance est dans le cas de l'entreprise X un objet de médiation au sens où chaque catégorie d'acteurs (salariés et dirigeant) s'y réfère en permanence :

- 41 dans sa définition et dans ses composantes (performance financière, technique, sociale...) dans son application, où elle permet à chaque catégorie intervenante de justifier son registre d'action. La performance, objet de médiation est donc aussi objet de négociation entre toutes les catégories d'acteurs, au-delà du schéma classique d'affrontement entre salariés et direction.

BIBLIOGRAPHIE

- Boltanski, L. et Chiapello, E.,** (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski, L. et Thévenot, L.,** (1991), *De la justification*, Paris, Gallimard.
- Borzeix, A. et Linhart, D.,** (1988), *La participation : un clair-obscur*, in : *Sociologie du Travail*, n° 1.
- Bourguignon, A.,** (1994), *Au pays des mots-valises : l'exemple de la performance*, WP CERESSEC, nov. 1994.
- Coutrot, T.,** (1999), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La découverte.
- De Crescenzo, J.-C. et Silvestre, H.,** (1998), *La performance comme espace de médiation*, Les Cahiers du Changement, n° 3, décembre.
- De Crescenzo, J.-C. et Floris, B.,** (2000), *Les formes participatives comme objet de communication organisationnelle*, in : *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, sous la direction de Pierre Delcambre, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- De Crescenzo, J.-C. et Floris, B.,** (1999), *Problématique du changement industriel dans l'entreprise X*, rapport de recherche Irco-Gresec-Cnrs.
- Friedberg, E.,** (1993), *Le Pouvoir et la Règle*, Paris, Le Seuil.
- Gautrat-Mothé, J.,** (1986), *Pour une nouvelle culture d'entreprise*, Paris, Éditions La découverte.
- Martin, D.,** (1989), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

Martin, D., (1994), *Démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France.

Marty, O., Sainsaulieu, R. et Tixier, P.-E., (1983), *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens.

Reynaud, J.-D., (1988), *La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*, Revue Française de Sociologie, Novembre.

Silvestre, H., (1998), *La stratégie des PMI. Cadre général et modélisation de la démarche*, Rapport de recherche EM Lyon.

Silvestre, H., Goujet, R. et Pastorello, M.-H., (1995), *Approche typologique de l'univers stratégique des dirigeants de PMI de la région Rhône-Alpes*, Rapport de recherche EM Lyon.

Silvestre, H. et Goujet, R., (1996), *Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI*, Revue Internationale de la PME, Vol. 9, n° 1.

Sociologie du Travail, (1986), *Retour sur l'entreprise*, XXVIII, 3186.

Veltz, P. et Zarifian, P., (1994), *De la productivité des ressources à la productivité des organisations*, Revue Française de Gestion.

Weick, K.-E., (1969), *The Social Psychology of Organising*, Mac Graw Hill, New-York.

Zarifian, P., (1997), *Travail et Communication*, Paris, Presses Universitaires de France.

RÉSUMÉS

L'incertitude et l'instabilité qui caractérisent l'environnement des entreprises réduisent la dimension opératoire des approches stratégiques fondées sur la lecture du marché. Ces entreprises ont tendance à renforcer le rôle du dirigeant visionnaire, dont les démarches stratégiques se construisent de plus en plus à partir de son système de représentations, par nature subjectif. Cette incertitude est également perçue par les salariés qui ne disposent plus d'un cadre de référence pour l'action autre que celui fortement influencé par la vision du dirigeant. L'article se propose de montrer à quelles conditions la performance de l'entreprise peut devenir un référentiel commun, capable de fédérer les représentations du dirigeant et celles des salariés, et à quelles autres conditions, cette performance peut se constituer en objet de médiation.

For businesses, the environment is growing increasingly uncertain and unstable, which lowers their ability to adopt a market-driven approach. One reaction is to strengthen the role of the owner-manager as a visionary, who is by definition subjective. The uncertainty is also perceived by actors in the firm, who have no other reference framework but that of the CEO. This paper suggests that performance might become an important component of this common reference. We discuss how this common reference might federate the priorities of the CEO and the other actors of negotiation.

INDEX

Mots-clés : management, stratégie d'entreprise, performance, médiation, coopération

Keywords : management, business strategy performance, mediation, cooperation

AUTEUR

JEAN-CLAUDE DE CRESCENZO

Université de Provence

Jean-Claude De Crescenzo est Maître de Conférences, Directeur du Magistère de Négociation Internationale à l'Université de Provence, intervient depuis 20 ans, en tant que consultant et chercheur sur les problématiques de l'analyse du travail, des groupes sociaux et des communications dans les organisations.